

Adam Grant

PREMISLI ŠE ENKRAT

Zakaj je dobro vedeti, česa ne vemo

Adam Grant

PREMISLI ŠE ENKRAT

Zakaj je dobro vedeti, česa ne vemo

Prevedel Samo Kuščer



Ljubljana 2022

Adam Grant
PREMISLI ŠE ENKRAT
Zakaj je dobro vedeti, česa ne vemo

THINK AGAIN
The Power of Knowing What You Don't Know

Copyright © Adam Grant, 2021. All rights reserved.

© za Slovenijo UMco, d. d., 2022. Vse pravice pridržane.

Prevod: Samo Kuščer
Izdajatelj in založnik: UMco, d. d.
Zbirka Angažirano

Odgovorni urednik: Samo Rugelj
Knjigo uredila: Renate Rugelj
Oblikovanje ovitka in postavitev: Aleš Cimprič
Korektura: Boštjan Svete
Številčenje kazala: Neža Vilhelm
Motivi na naslovnici: iStock
Tisk: Primitus, d.o.o.
Naklada: 500 izvodov, 1. natis
Ljubljana 2022

Knjižno delo je izšlo v okviru programa, ki ga sofinancira
Javna agencija za knjigo Republike Slovenije.

V okviru določil Zakona o avtorski in sorodnih pravicah so brez pisnega dovoljenja založbe prepovedani reproduciranje, distribuiranje, javna priobčitev, predelava ali druga uporaba tega avtorskega dela ali njegovih delov v kakršnem koli obsegu ali postopku, v številni fotokopiranje, tiskanje in shranjevanje v elektronski obliki.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

159.955

GRANT, Adam M.

Premisli še enkrat : zakaj je dobro vedeti, česa ne vemo / Adam Grant ; prevedel Samo Kuščer. - 1. natis. - Ljubljana : UMco, 2022. - (Zbirka Angažirano)

Prevod dela: Think again
ISBN 978-961-7136-22-7
COBISS.SI-ID 96836611

UMco, d. d., Leskoškova 12, 1000 Ljubljana
tel.: 01/ 520 18 39, e-pošta: bukla-urednistvo@umco.si, www.bukla.si

*Kaanu, Jeremyju in Billu,
svojim trem najboljšim prijateljem –
glede tega si ne bom premislil*

VSEBINA

Predgovor | 11

I. del – Posameznikov ponovni razmislek

Posodabljanje lastnih prepričanj

1. Pridigar, tožilec, politik in znanstvenik vstopijo v vašo glavo | 29
2. Pametovanje iz fotelja in prevarant: Idealna količina prepričanosti | 53
3. Radost ob zmoti: Veselje, ko ne verjamemo vsega, kar mislimo | 81
4. Klub prijaznih pesti: Psihologija konstruktivnega nesoglasja | 109

II. del – Medosebni ponovni razmislek

Odpiranje duha pri drugih

5. Pleše z nasprotniki: Kako zmagati pri debatah in vplivati na ljudi | 133
6. Huda kri na diamantu: Omejevanje predsodkov z destabilizacijo stereotipov | 163
7. Cepilni šepetalci in vljudni zasliševalci: Kako prava vrsta poslušanja pripravi ljudi do sprememb | 191

III. del – Kolektivni razmislek

Vzpostavljanje skupnosti, ki se uči vse življenje

8. Čustveno nabiti pogovori:
Depolarizacija ločenih pogovorov | 217
9. Predelava učbenika: Ko se učenci
sprašujejo o znanju | 245
10. Tako tega nikoli nismo počeli: Vzpostavljanje
kulture učenja na delovnem mestu | 269

IV. del – Sklep

11. Izogibanje tunelskemu vidu: Premislek o izvrstno
zastavljenih načrtih poklicne in življenjske poti | 295

Epilog | 321

Praktični nasveti | 331

Zahvale | 341

Opombe | 347

Pravice za ilustracije | 397

Imensko in stvarno kazalo | 399

PREMISLI ŠE ENKRAT

Predgovor



Po krajšem nemirnem poletu je v Montani petnajst mož skočilo iz letala. Niso bili športni padalci, temveč skupina elitnih gasilcev z nalogo, da pogasijo gozdni požar, ki ga je prejšnji dan zanetila strela. Nedolgo zatem pa so že bežali na vso moč, da bi si rešili življenje.

Pozno popoldne tistega vročega avgustovskega dne leta 1949 so pristali blizu vrha soteske Mann. Podali so se navzdol po strmem bregu proti reki Misuri, medtem ko je požar divjal na drugi strani soteske. Okoli ognja so nameravali skopati jarek, da bi ga omejili in ga usmerili na območje, kjer ni bilo toliko suhe rasti.

Ko so prehodili slabega pol kilometra, je njihov poveljnik, Wagner Dodge, opazil, kako je ogenj preskočil sotesko in se usmeril naravnost proti njim. Plameni so švigali skoraj deset metrov visoko. Očitno je bilo, da bo požar kmalu s hitrostjo dvesto metrov ali več na minuto pridirjal do njih.

Ob 17.45 je bilo že povsem očitno, da požara nikakor ne bodo mogli omejiti. Dodgeu je postalo jasno, da morajo

opustiti misel na kakršne koli ukrepe in se namesto tega pognati v beg. Možem je velel, naj se obrnejo in se vrnejo navzgor po bregu. Skozi visoko travo so se morali prebijati po izjemno strmem kamnitem pobočju. V naslednjih osmih minutah so se po bregu prebili za skoraj 500 metrov, tako da jim je do vrha grebena ostalo še manj kot 200 metrov.

Ni bilo več daleč, da pridejo na varno, vendar se jim je požar hitro bližal. Potem pa je Dodge storil nekaj, kar je njegovo ekipo resnično zbegalo. Namesto da bi skušal ubežati požaru, se je ustavil in se sklonil. Iz žepa je vzel škatlico vžigalic, začel prižigati vžigalice in jih metati v suho travo. »Mislili smo, da se mu je zmešalo,« se je pozneje spominjal eden od njih. »Požar nas je skoraj dosegel, zakaj neki nam torej poveljnik zažiga tla pod nogami?« Pri sebi si je mislil: *Ta norec me skuša zažgati*. Ne preseneča, da mu možje niso sledili, ko je zamahnil z rokami proti ognju, ki ga je zanetil, in zaklical: »Gor! Semle gor!«

Gasilci pa niso dojeli, da se je Dodge domislil strategije, kako preživeti: vzpostavil je mali požar na omejenem območju, ki bi jim omogočil umik. Požgal je travo pred seboj in tako odstranil gorivo za bližajoče se plamene. Potem si je vodo iz čutarice polil na robec, si z njim pokrila usta in naslednjih petnajst minut z obrazom navzdol ležal na požganih tleh. Medtem ko je požar besnel tik nad njim, je preživel s skromno količino kisika, ki je še ostala tik nad tlemi.

Žal je dvanajst gasilcev izmed petnajstih tragično umrlo. Pozneje so našli žepno uro enega od njih; staljeni kazalci so kazali štiri minute pred šesto popoldne.

Zakaj so preživeli le trije gasilci? Morda je prispevala telesna pripravljenost, saj sta preostala preživela tekla hitreje od napredovanja požara in sta varno dosegla greben. Dodge pa je preživel zaradi umske pripravljenosti.



Ko razmišljamo o tem, kaj pomeni umska pripravljenost, običajno najprej pomislimo na inteligenco. Čim pametnejši je posameznik, tem bolj zapletene probleme zna reševati in jih rešuje toliko hitreje. Inteligenco imamo običajno za sposobnost razmišljanja in učenja. V nemirnem svetu pa je še druga vrsta kognitivnih sposobnosti, ki je lahko pomembnejša: sposobnost ponovnega razmisleka in sposobnost, da se 'odučimo' – zavržemo to, kar smo se naučili.

Predstavljajte si, da ste pravkar končali test z vprašanji izbirnega tipa, potem pa pri enem od odgovorov podvomite o njegovi pravilnosti. Na voljo imate še nekaj časa do konca. Boste pustili prvotni odgovor ali ga boste spremenili?

Približno tri četrtine študentov je prepričanih, da si bodo pokvarili oceno, če popravijo odgovor. Pri velikem podjetju Kaplan, ki pripravlja študente na teste, so nekoč študente posvarili, naj bodo nadvse previdni pri morebitnem spreminjanju odgovorov, saj naj bi izkušnje kazale, da mnogi študenti, ki odgovor spremenijo, ob tem izberejo napačen odgovor.

Spoštujem nauke, pridobljene z izkušnjami, vendar imam raje trdne dokaze. Ko je trojica psihologov natančno

preučila triintrideset raziskav, je ugotovila, da je bila večina popravkov z napačnega odgovora na pravilnega. Ta pojav imenujemo zmota prve reakcije.

Psihologi so popravljanje odgovorov med drugim raziskali tako, da so prešteli sledi brisanja pri pisnih izpitih več kot 1500 študentov v Illinoisu. Le pri četrtini popravkov je napačni odgovor nadomestil pravilnega, pri polovici pa je pravilni nadomestil napačnega. Tudi pri svojih študentih sem to opazil. Pri končnih izpitih je videti presenetljivo malo znamenj brisanja, tisti študenti, ki še enkrat razmislijo o prvem odgovoru, namesto da bi mu neomajno zaupali, pa si izboljšajo oceno.

Seveda je mogoče, da je drugi odgovor boljši le zato, ker študentje v splošnem tako neradi spremenijo odgovor, da to storijo šele potem, ko so o tem močno prepričani. Pri nedavnih raziskavah pa se je pokazala še druga razlaga: končna ocena ni boljša toliko zaradi spremenjenih odgovorov, temveč zaradi razmišljanja o tem, ali naj bi jih spremenili.

Nimamo namreč le pomislekov pred tem, da bi spremenili odgovor, imamo jih tudi glede samega postopka ponovnega razmisleka. Vzemimo poskus, pri katerem so več sto študentom po naključnem izboru pojasnili, kaj pomeni zmota prve reakcije. Predavatelj jim je razložil, koliko je vredno, da si premislijo, in jim svetoval, kdaj je smiselno, da to storijo. Na naslednjih dveh testih študenti še vedno niso nič pogosteje popravljali odgovorov.

Delno je težava v kognitivni lenobi. Nekateri psihologi opozarjajo, da radi skoparimo z umsko dejavnostjo: pogosto se nam je lažje oklepati starih pogledov, kakor da bi se

ubadali z novimi. Za našim odporom, da bi kaj še enkrat razmislili, pa so še globlje sile. Če podvomimo sami o sebi, je svet bolj nepredvidljiv. Če to storimo, si moramo priznati, da so se dejstva lahko spremenila – da je to, kar je bilo prej pravilno, zdaj lahko napačno. Ko si premislimo glede nečesa, o čemer smo močno prepričani, imamo pri tem lahko neprijeten občutek, da izgubljam del svoje identitete.

S tem, da si glede česa premislimo, nimamo vedno hudih težav. Lastnino si posodabljam z največjim veseljem. Garderobo si obnovimo, ko ni več v modi, prav tako si na novo opremimo kuhinjo ali dnevno sobo, ko imamo občutek, da je oprema odslužila svoje. Ko pa gre za znanje ali prepričanje, pa se praviloma ne pustimo premakniti. Oklepamo se obstoječega stanja, kot da smo vanj zamrznjeni. Raje imamo udobje prepričanosti kakor neudobje dvoma. Smejimo se ljudem, ki še vedno uporabljajo operacijski sistem windows 95, trdno pa se oklepamo prepričanij, ki so se nam oblikovala leta 1995. Prisluhujemo pogledom, zaradi katerih se dobro počutimo, ne pa mislim, zaradi katerih moramo resno premišljevat.

Verjetno ste že kdaj slišali, da žaba, ki jo vržete v lonec vrele vode, takoj skoči ven, če pa jo daste v mlačno vodo in lonec počasi grejete, se pusti skuhati. Nima sposobnosti, da bi na novo razmislila o svojem stanju, in ne dojamе nevarnosti, dokler ni prepozno.

Pred nedavnim sem se malo bolj poglobil v to pripoved in ugotovil majčkeno pomanjkljivost: lažna je.

Če žabo vržemo v vrelo vodo, se bo močno opekla, morda bo skočila ven, morda pa tudi ne. Dejansko je na boljšem

v loncu, ki se počasi segreva, saj skoči ven takoj, ko voda postane neprijetno topla.

Žabe niso tiste, ki ne razmislijo še enkrat. Mi smo takšni. Ko slišimo pripoved in sprejmemo njeno resničnost, o njej praviloma ne podvomimo več.



Ko se je gasilec v soteski Mann bližal požar, so se morali odločiti. V idealnem svetu bi si lahko vzeli čas, da bi analizirali položaj in ocenili različne možnosti. Ker pa jim je požar sledil slabih 100 metrov za petami, se niso mogli ustaviti in preišljevati. »Pri velikem požaru ni časa. Ne moremo sesti pod drevo in teoretizirati o neprijetni situaciji,« je profesor književnosti in gasilec Norman Maclean zapisal v svoji nagrajeni knjigi *Young Men and Fire* (Mladi možje in ogenj), v kateri je popisal katastrofo. »Če bi se Sokrat tam znašel kot gasilec, bi njega in njegovo ekipo upepelilo, medtem ko bi sedeli in razglabljali.«

Dodge ni preživel zato, ker je preišljeval počasneje. Preživel je zaradi svoje sposobnosti, da hitreje na novo razmislil o situaciji. Dvanajst gasilcev je plačalo z življenjem, ker se jim Dodgeovo ravnanje ni zdelo smiselno. Niso zmogli pravočasno še enkrat razmisliti o svojih predpostavkah in spremeniti prepričanja.

Pod akutnim stresom se ljudje običajno zatečejo k samodejnim, dobro naučenim odzivom. Takšno ravnanje je posledica evolucijske prilagoditve, ki koristi v enakih okoliščinah, kot so bile tiste, v katerih je bil takšen odziv potreben.

Gasilci se na požar odzivajo z gašenjem, ne z netenjem novega požara. Če bežijo, da bi si rešili življenje, bežijo proč od požara, ne proti njemu. V običajnih okoliščinah jim te naučene reakcije lahko rešijo življenje. Dodge pa je požar v soteski Mann preživel zato, ker je reagiral drugače, kot je bil naučen.

Nihče ga ni naučil, da se lahko reši z novim požarom – niti slišal ni za to možnost. Šlo je za popolno improvizacijo. Preostala dva preživela sta pozneje povedala, da med usposabljanjem za gasilsko delo nikoli niso obravnavali česa podobnega. Mnogi strokovnjaki so vse poklicno življenje preučevali požare, a jim ni nikoli prišlo na pamet, da bi bilo mogoče ostati živ tako, da bi prežgali luknjo skozi požar.

Ko komu povem o tem, kako se je Dodge rešil, največkrat izrazi občudovanje nad iznajdljivostjo pod pritiskom. *Genialno!* Osuplost pa se hitro spremeni v potrnost, ko postane jasno, da navadnim smrtnikom ni dano, da bi prišli do takšnega prebliska. *Niti matematike svojega četrtošolca ne razumem.* Dejansko pa za ponovni razmislek praviloma ne potrebujemo nikakršne posebne nadarjenosti ali domiselnosti.

Pri požaru v soteski Mann so gasilci prezrli še eno priložnost, da bi na novo nekaj razmislili, čeprav so imeli to tik pred nosom. Tik preden je Dodge začel metati po tleh vžigalice, je vsem ukazal, naj odvržejo težko opremo. Do tega trenutka so že osem minut drveli navkreber z deset-kilogramskimi nahrbtniki ter sekirami, žagami in lopatami.

Če bežiš na življenje in smrt, se morda zdi očitno, da bi moral najprej odvreči vse, kar bi te lahko upočasnjevalo.

Gasilci pa to orodje nujno potrebujejo pri opravljanju svojega dela. Prenašanje opreme in skrb zanjo je neločljiv del njihovega usposabljanja in njihovih izkušenj. Šele ko jim je Dodge ukazal, je večina odložila orodje, pa še potem je eden izmed njih obdržal lopato, dokler mu je ni kolega vzel iz rok. Bi se rešili, če bi že prej vse odvrgli?

Nikoli ne bomo zagotovo vedeli, vemo pa še za druge podobne dogodke. Samo med letoma 1990 in 1995 je umrlo triindvajset gasilcev, ko so skušali po hribu navzgor ubežati požaru, čeprav bi morda preživeli, ko bi odvrgli težko opremo. Leta 1994 je na gori Storm King v Koloradu zaradi močnega vetra požar preskočil sotesko. Deset gasilcev in štiri gasilke – med njimi tudi več padalcev – je umrlo, ko so bežali po kamnitem bregu navzgor. Le še okoli 70 metrov je manjkalo, pa bi bili na varnem.

Pozneje so preiskovalci izračunali, da bi se brez orodja in nahrbtnikov gibali za 15 do 20 odstotkov hitreje. »Večina bi preživela, ko bi le odvrgli opremo in tekli na varno,« je zapisal eden od strokovnjakov. Ameriška gozdarska služba je s to oceno soglašala: »Če bi gasilci in gasilke odvrgli nahrbtnike in orodje, bi vrh grebena dosegli pred ognjem.«

Predpostavljamo lahko, da so gasilci vsaj sprva tekli kot na avtopilotu in se niso niti zavedali, da še vedno nosijo nahrbtnike in orodje. »Po tristo metrih teka navkreber,« je pričal eden od preživelih v Koloradu, »pa me je spreletelo, da čez ramo še vedno nosim žago!« Še potem, ko se je modro odločil, da se znebi dobrih deset kilogramov težke verižne žage, je tratil dragocen čas: »Neumno sem začel gledati, kam naj jo položim, da je plameni ne bodo uničili

... Spominjam se, da sem pomislil: 'Ne morem verjeti, da bom pustil motorko.'« Ena od žrtev je imela nahrbtnik na sebi in je še vedno držala ročaj verižne žage, ko so jo našli. Zakaj se je toliko gasilcev oklepalo orodja, čeprav bi se lahko rešili, ko bi ga pustili?

Da bi gasilec odvrigel svoje poklicno orodje, ne zadostuje, da se le 'oduči' tega, kar se je v poklicu naučil, in se ne meni za notranje vzgibe. Če odvrže orodje, si prizna, da mu ni uspelo, s tem pa se odpove delu svoje identitete. Potisnjen je v razmislek o svojih ciljih in o službi – ter o svoji vlogi v življenju. »Požara se ne lotimo s svojim telesom in golimi rokami, potrebujemo orodje, ki je pogosto prav specifično za gasilski poklic,« pojasnjuje organizacijski psiholog Karl Weick. »Zelo resni razlogi obstajajo za uporabo tega orodja ... Če ga gasilec odvrže, je to zanj lahko eksistencialna kriza. Lahko se začne spraševati, kaj sploh pomeni brez tega orodja.«

Velik gozdni požar je razmeroma redek pojav. V življenju nam večinoma ni treba v hipu sprejeti odločitve, zaradi katere bi morali orodje videti kot vir nevarnosti, ogenj pa kot pot do rešitve. In vendar je potreba po novem razmisleku o uveljavljenih predpostavkah presenetljivo pogosta.

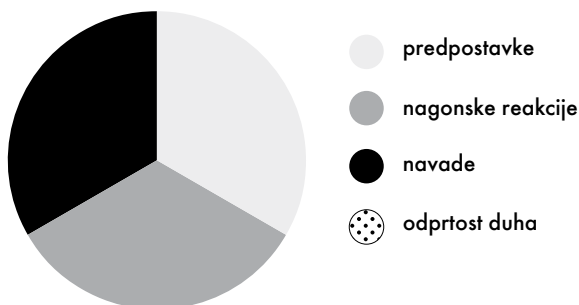
Vsi kdaj napravimo takšne napake kot opisani gasilci, le da so posledice teh napak manj usodne in jih pogosto sploh ne opazimo. Naš način razmišljanja nam pride v kri in nas lahko bremeni, o njem pa se ne sprašujemo, dokler ni prepozno. Pričakujemo, da bodo zavore, ki že dolgo cvilijo, še naprej delovale, dokler nazadnje ne odpovedo na avtocesti. Prepričani smo, da se bo vrednost delnic na borzi še kar

naprej večala, tudi potem, ko analitiki svarijo pred nepremičninskim balonom. Kljub vse večji čustveni odmaknjenosti partnerja/partnerke predpostavljamo, da z našo zakonsko zvezo ni nič narobe. O zanesljivosti službe smo prepričani še tudi potem, ko so že odpustili nekaj sodelavcev.

Ta knjiga govori o pomenu ponovnega razmisleka in o umski prožnosti, s kakršno si je Wagner Dodge rešil življenje. Govori pa tudi o tem, kako uspeti pri tem, kar njemu ni uspelo: spodbujanju enake umske odzivnosti pri drugih.

Morda s seboj ne nosite sekire ali lopate, imate pa kognitivno orodje, ki ga redno uporabljate. To je morda kaj, kar veste, kaj, kar predpostavljate, ali kaj, o čemer ste prepričani. Ne gre pa nujno le za nekaj, kar je del vaše službe, vašega poklica. Lahko je tudi del tega, kar vas določa kot osebo.

ORODJE, KI SE GA OKLEPAMO



Pomislimo na skupino študentov, ki je izdelala prvo družbeno omrežje na Harvardu. Preden so prišli na univerzo,

so več kot osmino študentov, vpisanih v prvi letnik, že povezali v 'e-skupino'. Ko pa so prišli v Boston, so omrežje opustili in ga odklopili. Pet let pozneje je Mark Zuckerberg na isti univerzi vzpostavil Facebook.

Tu in tam študente, ki so ustvarili prvotno e-skupino, daje občutek obžalovanja. To dobro vem, saj sem bil eden od soustanoviteljev.

Da smo si na jasnem: ne predstavljam si, da bi bil sposoben razviti vizijo tega, kar je postal Facebook. Ko pa gledam nazaj, je očitno, da smo s prijatelji spregledali nekaj priložnosti za razmislek o platformi, ki smo jo izdelali. E-skupino smo napravili zato, da bi lažje navezovali nova prijateljstva, in nismo razmišljali o tem, da bi bila lahko zanimiva za študente na drugih univerzah ali celo za družbo zunaj univerz. Navajeni smo bili, da se s spletnimi orodji povezujemo na daljavo, ko pa smo vsi skupaj živeli na kampusu, smo imeli občutek, da te internetne povezave v e-skupino ne potrebujemo več. Čeprav je eden od kolegov študiral računalništvo, drugi pa je že pred tem ustanovil uspešno zagonsko podjetje, smo obstali na zmotni predpostavki, da je spletno družbeno omrežje nekakšna prehodna prostočasna dejavnost, nikakor pa ne neznansko velik del prihodnosti interneta. Ker sam nisem znal programirati, nisem posedoval orodja, s katerim bi sestavil kaj zahtevnejšega. Ustanavljanja podjetja pa tako ali tako nisem imel za del svoje identitete: imel sem se za bruca na univerzi, ne za nadobudnega podjetnika.

Pozneje je pristop novega razmisleka dobil osrednji pomen za mojo identiteto. Sem psiholog, vendar nisem ljubitelj Freuda, nimam ordinacije s kavčem in se ne ukvarjam s

terapijo. Kot organizacijski psiholog na Univerzi Wharton že petnajst let raziskujem upravljanje, podprto z dokazi, in ta predmet tudi poučujem. Vabijo me v organizacije, kot so na primer Google, Pixar, NBA in Gatesova fundacija, da preverim ali dobro določajo delovna mesta, kako vzpostavljajo ustvarjalne skupine in oblikujejo okolje, ki spodbuja sodelovanje. Del mojega poklica je tudi to, da še enkrat premislim o tem, kako delamo, vodimo druge in živimo – ter v pomoči drugim, da tudi sami lahko to storijo.

Ne morem si predstavljati bolj pomembnega obdobja za ponovno razmišljanje od sedanjega. Ko se je razmahnila pandemija koronavirusa, so se mnogi voditelji po svetu le počasi lotili ponovnega razmisleka o privzetih domnevah – najprej glede tega, da virus ne bo napadel njihove države, potem glede tega, da ne bo nič hujši od gripe, potem pa še glede tega, da ga lahko širijo le ljudje z vidnimi znamenji obolenja. Količino človeških življenj je to stalo, še ni dokončno jasno.

V preteklem letu smo vsi morali ugotavljati, kolikšna je naša umska prožnost. Prisiljeni smo bili v pomisleke o predpostavkah, ki smo jih že dolgo imeli za samoumevne: da je varno iti v bolnišnico, večerjati v restavraciji ter objemati starše in stare starše; da bodo po televiziji vedno prenašali športne prireditve in da nas večina nikoli ne bo delala od doma ali poučevala svojih otrok; da lahko kadar koli kupimo toaletni papir in razkužilo za roke.

Sredi pandemije je zaradi več dejanj policijskega nasilja mnogo ljudi na novo razmislilo o nepravilnosti in svoji vlogi v boju proti tej nepravilnosti. Zaradi nerazumne smrti treh temnopoltih državljanov – Georgea Floyd,

Breonne Taylor in Ahmauda Arberyja – je na milijone belopoltnih ljudi spoznalo, da tako, kot seksizem ni le žensko vprašanje, tudi rasizem ni le vprašanje barve polti. Po vsej državi so izbruhnili protesti med ljudmi različnih političnih prepričanj. Podpora gibanju 'Črna življenja štejejo' je v dveh tednih narasla skoraj za toliko kot prej v dveh letih. Mnogi, ki si prej tega niso priznali ali si niso hoteli priznati, so dojeli kruto stvarnost systemskega rasizma, ki še danes prežema Ameriko. Mnogi, ki so dolgo molčali, so se sprijaznili z odgovornostjo, da se postavijo proti rasizmu in ukrepajo proti predsodkom.

Kljub tem skupnim izkušnjam živimo v času vse večjega razdora. Nekaterim zadostuje že omemba poklekanja med predvajanjem državne himne, da se sprejo s prijateljem. Drugim izbira kandidata na volitvah lahko pomeni konec zakonske zveze. Toge ideologije trgajo ameriško kulturo. In vendar celo naša temeljna državna listina, ustava, omogoča dopolnila. Kaj, ko bi se malo hitreje lotili dopolnitev temeljnih listin v svojih glavah?

V tej knjigi želim raziskati, kako deluje ponovni razmislek. Poiskal sem najzanesljivejše podatke in posameznike, ki so najbolj usposobljeni za ponovne razmisleke. V prvem delu se posvečam odpiranju duha. Izvedeli boste, kako se je podjetnik, ki je bil vaju razmišljati vnaprej, ujel v preteklost, zakaj je kandidatka za javno službo, ki na volitvah ni imela veliko možnosti, videla prednost v sindromu prevaranta, kako znanstvenik, prejemnik Nobelove nagrade, z veseljem sprejema lastne zmote, kako najboljši napovedovalci prihodnjih dogodkov posodablajo oziroma

spreminjajo svoje poglede, in kako filmarju, prejemniku oskarja, koristi, ko se prepira.

V drugem delu si ogledamo, kako lahko druge spodbujamo k temu, da kaj še enkrat premislijo. Izvedeli boste, kako zmaga mednarodni šampion pri debatiranju in kako temnopolti glasbenik pristaše belske nadvlade prepričuje, naj opustijo sovražnost. Ugotovili boste, kako je posebna vrsta poslušanja pomagala zdravniku, da je prepričal starše glede cepljenja, zakonodajalki pa omogočila, da je prepričala ugandskega vojskovodjo, da se je udeležil mirovnih pogovorov. Če pa slučajno navijate za bejzbolsko moštvo Yankees, vas bom poskusil prepričati, da začnete navijati za Red Sox.

V tretjem delu govorim o oblikovanju skupnosti, v katerih se učimo vse življenje. Primer laboratorija, specializiranega za težavne pogovore, nekoliko razjasni možnosti pogovora o vprašanih, ki nas zlahka razdvajajo, na primer o splavu in podnebnih spremembah. V šolah učitelji poučujejo šolarje ponovnega razmišljanja, tako da razred obravnavajo kot muzej, se projektov lotevajo kot mizarji in na novo pišejo uveljavljene učbenike. Raziskali bomo, kako je prva ženska španskega porekla, ki je poletela v vesolje, pri Nasi vzela vajeti v svoje roke, da bi preprečila nezgode, potem ko je razpadel raketoplan Columbia. Končam pa s poudarjanjem pomena ponovnega premisleka pri še tako dobro zamišljenih načrtih.

To je nauk, ki je gasilce veliko stal. Ko je Wagner Dodge v kritičnem trenutku impulzivno odvrget težko opremo in se zavaroval z ognjem, ki ga je sam zanetil, si je rešil življenje. Vendar ta iznajdljivost ne bi bila potrebna, če ne bi

bili nagnjeni h globlji, splošnočloveški pomanjkljivosti, da se branimo ponovnega razmisleka. Največja tragedija soteske Mann je v tem, da je dvanajst gasilcev umrlo med gašenjem požara, ki ga sploh ne bi bilo treba gasiti.

Že proti koncu 19. stoletja so znanstveniki začeli izpostavljati pomen naravnih požarov za krožno življenje gozdov. Požar odstrani odmrlo organsko tvarino, vnaša hranila v tla in odpre prostor sončnim žarkom. Če preprečujemo požare, se gozd preveč zaraste. Zaradi nakopičene podrasti, suhega listja in vej je požar, ko vendarle pride do njega, veliko hujši.

In vendar je Ameriška služba za gozdove šele leta 1978 odpravila interno pravilo, da je treba vsak požar pogasiti najpozneje do 10. ure naslednjega dne, potem ko ga opazijo. Požar v soteski Mann je divjal na odmaknjenem območju, kjer niso bili v nevarnosti ne ljudje, ne živina. Kljub temu so poklicali gasilce, saj nihče v skupnosti, v njihovi organizaciji ali v njihovi stroki še ni podvomil o prepričanju, da naj bi požarom ne pustili neovirano izgoriti.

Ta knjiga je vabilo, da opustite znanja in prepričanja, ki vam ne služijo več dobro, in svoj občutek sebe zasidrate v prožnost, ne doslednost. Če obvladate umetnost ponovnega razmisleka, sem prepričan, da boste bolje uspevali pri poklicnem delu in boste srečnejši v življenju. S ponovnim razmislekom lahko pridete do novih rešitev starih problemov in stare rešitve uporabite pri novih problemih. Po tej poti se lahko naučite več od ljudi okoli sebe in živite z manj obžalovanji. Modrost je v tem, da se zavedamo, kdaj je prvi čas, da odvržemo orodje, ki ga najbolj cenimo – in dele svoje identitete, ki nam tako veliko pomenijo.

I. del

Posameznikov ponovni razmislek

Posodabljanje lastnih prepričanj

1. POGLAVJE

Pridigar, tožilec, politik in znanstvenik vstopijo v vašo glavo



Napredek je mogoč le s spremembami; ljudje, ki si ne
znajo premisliti, ne morejo ničesar spremeniti.

– GEORGE BERNARD SHAW

Imena Mike Lazaridis verjetno zdaj ne prepoznate, a vendarle je pomembno vplival na vaše življenje. Vse od njegovega najzgodnejšega otroštva je bilo jasno, da je nardarjen za elektroniko. Pri štirih letih je že sestavil gramofon iz Lego kock in elastik. Ko je hodil v gimnazijo, so se učitelji obračali nanj, da jim je popravil domači televizor. V prostem času si je sestavil računalnik in napravil boljše brenčalo za gimnazijske kvize, s plačilom za ta izdelek pa si je pokrtil stroške prvega leta študija na univerzi. Le nekaj mesecev pred diplomo na elektrotehniko je storil podobno kot mnogi pomembni podjetniki tistega obdobja in pustil študij. Čas je bil, da ta potomec priseljencev pusti svoj pečat na svetu.

Prvi uspeh je dosegel, ko je patentiral napravo za odčitavanje črtne kode na filmih. To je bilo v Hollywoodu tako zelo koristno, da je prejel tako nagrado emmy kot oskarja za tehnološki dosežek. To pa ni bilo nič v primerjavi z njegovim naslednjim izumom, s katerim je njegovo podjetje doseglo najhitrejšo rast na svetu. Njegova naprava si je hitro pridobila kar nekakšno kultno privrženost množice zvestih uporabnikov, med katerimi so bila celo tako znana imena kot sta Bill Gates in Christina Aguilera. »Dobesedno mi je spremenila življenje,« je prekipevala Oprah Winfrey. »Ne morem živeti brez nje.« Ko je Obama postal predsednik ZDA, napravnice ni želel predati varnostni službi, čeprav je bilo to zaželeno iz varnostnih razlogov.

Mike Lazaridis si je BlackBerry zamislil kot brezžično komunikacijsko napravo za pošiljanje in prejemanje elektronskih sporočil. Poleti leta 2009 je ta naprava predstavljala skoraj polovico trga pametnih telefonov v ZDA. Leta 2014 pa je njen tržni delež znašal le še manj od enega odstotka.

Ko kako podjetje tako močno propade, nikoli ni mogoče kriviti le enega samega vzroka, zato skušamo vzroke počlovečiti. Rečemo, da se *BlackBerry ni uspel prilagoditi*. Vendar prilagajanje na spremenljivo okolje ni stvar podjetja, temveč ljudi pri množici odločitev, ki jih sprejemajo vsak dan. Mike je bil kot soustanovitelj, predsednik in eden od direktorjev podjetja zadolžen za tehnološke in produktne odločitve glede BlackBerryja. A čeprav je s svojim umovanjem in izvirnostjo morda zanetil revolucijo pametnih telefonov, je zaradi težav s ponovnim razmislekom nazadnje

ohromil svoje podjetje in bolj ali manj pokopal lastni izum. Kje je pogrešil?

Večina med nami je ponosna na svoje znanje in strokovnost, prav tako se tudi ponašamo z neomajnostjo prepričanj in mnenj. To je smiselno v stabilnem svetu, v katerem se nam obrestuje zaupanje v lastne zamisli. Težava pa je v tem, da živimo v naglo spreminjajočem se svetu, v katerem moramo ponovnemu razmisleku posvetiti prav toliko časa kot prvotnemu razmišljanju.

Ponovni razmislek je določena sposobnost, je pa tudi stanje duha. Mnoga potrebna umska orodja že imamo. Moramo se le spomniti na to, da jih privlečemo iz kleti in očistimo rje.

POMISLEKI

Z vse lažjim dostopom do informacij in tehnologije se količina znanja vse hitreje veča. Leta 2011 je povprečen človek prejel petkrat toliko informacije na dan kot zgolj četrto stoletja prej. Leta 1950 je trajalo okoli 50 let, da se je količina znanja v medicini podvojila, leta 1980 se je podvojila vsakih sedem let, leta 2010 pa že v pol krajšem obdobju. Zaradi vse hitrejšega spreminjanja sveta moramo toliko pogosteje podvomiti o svojih prepričanjih.

To ni lahka naloga. Prepričanja, pri katerih vztrajamo, praviloma postajajo skrajnejša in bolj zakoreninjena. Še vedno na primer težko sprejemam dejstvo, da Pluton ni več planet. V izobraževalnem sistemu potem, ko odkrijejo kakšno novo zgodovinsko dejstvo ali v znanosti pride do novega odkritja,

pogosto traja več let, preden posodobijo učni program in popravijo učbenike. Raziskovalci so nedavno odkrili, da moramo na novo razmisliti o takšnih splošno sprejetih domnevah, kot je na primer Kleopatrino poreklo (njen oče je bil Grk, ne Egipčan, za mamu pa se ne ve); videz dinozavrov (paleontologi zdaj menijo, da so imeli nekateri tiranozavri hrbet porasel z barvitim perjem); in delovanje vida (slepi se dejansko lahko naučijo, da 'vidijo' – zvočno valovanje lahko vzdraži vizualno možgansko skorjo in tvori notranje podobe, podobno kot eholokacija omogoča netopirjem, da letajo po temi). Stare vinilne plošče, starinski avtomobili in starinske ure imajo lahko zbirateljsko vrednost, podatki, ki ne veljajo več, pa so umski fosili in jih je najbolje opustiti.

Brez težav opazimo, kdaj bi moral kdo drugi zadevo še enkrat razmisliti. Ko si pridobimo ločeno mnenje glede zdravstvene diagnoze, dejansko izkažemo dvom o presoji prvega strokovnjaka. Ko pa gre za naše lastno znanje in mnenja, pa žal pogosto dajemo prednost predvsem občutku, da imamo prav. V vsakodnevnem življenju sami napravimo veliko diagnoz – od tega, koga zaposlimo, do tega, s kom se poročimo. Moramo se torej navaditi še postavljanja lastnih 'ločenih mnenj'.

Zamislite si, da imate družinskega prijatelja, finančnega svetovalca, ki vam svetuje, da investirate v pokojninski sklad, ki ga pokojninska shema vašega delodajalca ne vključuje. Imate drugega prijatelja, ki se precej dobro spozna na investicije, ta pa vam pravi, da ta sklad ni zanesljiv. Kaj bi storili?

Ko se je mož po imenu Stephen Greenspan znašel v tej situaciji, je sklenil preveriti svarilo skeptičnega prijatelja s

podatki, ki so mu bili na voljo. Njegova sestra je več let vlagala v ta sklad in je bila zadovoljna z rezultati. Tudi nekaj njenih prijateljev in prijateljic je uporabljalo sklad; donos ni bil posebno visok, vedno pa je znašal čez 10 odstotkov. Finančni svetovalec je tudi sam dovolj zaupal v sklad, da je investiral svoj denar vanj. Ko je Greenspan vse to ugotovil, je sklenil, da nadaljuje. Napravil je drzen korak in skoraj tretjino svojih pokojninskih prihrankov vložil v sklad. Že kmalu je njegov portfelj narasel za 25 odstotkov.

Potem je čez noč vse izgubil, ko se je sklad sesul. Sklad je upravljal Bernie Madoff, deloval pa je po načelu Ponzijeve piramide.

Pred dvema desetletjema je moj kolega Phil Tetlock odkril nekaj zanimivega. Ko razmišljamo in govorimo, pogosto zdrsne v miselnost treh različnih poklicev: pridigarja, tožilca ali politika. V vsakem od teh treh stanj privzamemo določeno identiteto in uporabljamo ločeno zbirko orodij. V pridigarja preklopimo, ko so naša sveta prepričanja ogrožena: pridigamo, da bi obvarovali svoje ideale in jih širili. V tožilca preklopimo, ko vidimo napake v razmišljanju drugih ljudi: zberemo argumente, s katerimi bi jim dokazali, da nimajo prav. V politika preklopimo, ko bi radi pridobili občinstvo: lobiramo in se potegujemo za odobravanje pri volivcih. Ob tem tvegamo, da se tako zatopimo v prepričevanje, da imamo prav, obtožujemo druge, da se motijo, in se potegujemo za podporo, da se sploh ne potrudimo ponovno razmisliti o lastnih pogledih.

Ko sta se Stephen Greenspan in njegova sestra odločila, da vložita v sklad Bernieja Madoffa, tega nista storila zato,

ker bi se zanašala le na enega izmed teh mentalnih orodij. K njuni nesrečni odločitvi so prispevala vsa tri stanja skupaj. Ko mu je sestra povedala o denarju, ki so ga ona in njeni prijatelji zaslužili, je pridigala o odliki sklada. Zaradi njenega prepričanja je Greenspan proti prijatelju, ki ga je svaril, češ da sklad ni zanesljiv, nastopil kot tožilec in ga spoznal za krivega »refleksnega cinizma«. V stanju politika ga je njegova želja po odobravanju nagnila k pozitivnemu odgovoru – finančni svetovalec je bil družinski prijatelj in mu je bilo precej do tega, da ga razveseli.

Kdorkoli bi se lahko ujel v takšno past. Greenspan pa pravi, da bi mu vendarle moralo biti jasno, saj je po naključju njegova strokovnost prav preučevanje lahkovernosti. V tistem času, ko je sklenil, da investira, je skoraj do konca napisal knjigo o tem, kako zlahka se pustimo pretentati. Ko gleda nazaj, si želi, da bi se odločitve lotil z drugačnim orodjem. Lahko bi bolj sistematično analiziral strategijo sklada, namesto da je zaupal le rezultatom. Lahko bi skušal pridobiti še druge poglede iz verodostojnih virov. Lahko bi vložil manjši znesek na daljši rok, da bi videl, kako deluje, preden bi vložil tolikšen del svojih življenjskih prihrankov.

Tako bi preklopil v stanje znanstvenika.

DRUGAČNA OČALA

Znanstveniki so po naravi svojega poklica nagnjeni k ponovnemu razmisleku. Plačani so za to, da se nenehno zavedajo omejitev našega razumevanja. Od njih pričakujemo,

da dvomijo o tem, kar vedo, da so radovedni glede tega, česar ne vedo, in da posodablajo svoje poglede glede na nove podatke. Že samo v preteklem stoletju je zaradi uporabe znanstvenih načel prišlo do velikanskega napredka. Biologi so odkrili penicilin. Strokovnjaki za rakete in vesolje so človeka poslali na Luno. Strokovnjaki za računalništvo so vzpostavili internet.

Znanstvenik pa ni le poklic, temveč tudi miselnost – način razmišljanja, ki se razlikuje od pridiganja, tožbe in politiziranja. Ko preklopimo v način znanstvenika in iščemo resnico, delamo poskuse, da preverjamo hipoteze in si nabiramo novo znanje. Znanstveno orodje ni pridržano le za znanstvenike; ni se nam treba več let ukvarjati z mikroskopi in petrijevskami, da bi ga uporabljali. Hipoteze ravno toliko najdemo v običajnem življenju kot v znanstvenem laboratoriju. Z eksperimenti si lahko razsvetlimo vsakdanje odločitve. Zato se sprašujem, ali bi bilo mogoče naučiti ljudi na drugih področjih, da bi razmišljali bolj kot znanstveniki, in ali bi se potem odločali pametneje?

Nedavno je četverica evropskih raziskovalcev sklenila, da to preveri. Napravili so drzen poskus z več kot stotimi ustanovitelji italijanskih zagonskih podjetij v tehnologiji, maloprodaji, pohištvu, hrani, zdravstvu, pristočasnih dejavnostih in strojništvu. Večina teh podjetij še ni imela nikakršnega prihodka, zato so bila nadvse primerna za ugotavljanje, kako bi znanstveno razmišljanje lahko vplivalo na stanje v bilanci.

Podjetniki so prispeli v Milano na tečaj podjetništva. V toku štirih mesecev so se naučili postaviti poslovno strategijo,